

Drie succesfactoren voor veranderen met IT

Succesvol veranderen is leren door ervaring

Aandacht voor succesvol leiden van verandering met IT loont. Onderzoekers Weill & Ross toonden in 2004 al aan dat bedrijven met een goed ingerichte IT-governance 20% meer winst behalen dan bedrijven zonder een goed ingerichte IT-governance. Dit bij een gelijkwaardige strategie.

Het daadwerkelijk initiëren en leiden van verandering is echter een zeer moeilijk proces waarin bedrijven veel potentiële struikelblokken tegenkomen.

Verandering is een continu proces

De conclusie van Weill & Ross is heel logisch. Bedrijven moeten zich voortdurend aanpassen om in te spelen op de veranderende omstandigheden: steeds strakkere regelgeving, internationalisering, toenemende concurrentiedruk, etc. Verandering is daarmee een continu proces voor veel bedrijven en een belangrijke voorwaarde om succesvol te kunnen overleven. De informatievoorziening en de ondersteunende IT zijn zo geïntegreerd met de bedrijfsvoering dat ook deze component goed mee moet kunnen veranderen.

Succesvol veranderen is zeer complex

Dit is lastig om in de praktijk te brengen. Succesvol veranderen is al complex. Succesvol veranderen met een IT component is nog veel complexer. Veel bedrijven worstelen dan ook terecht met dit lastige onderwerp getuige de regelmatig terugkerende verhalen in de pers over falende miljoenen kostende programma's en projecten. IT is een onderwerp met veel risico en een slecht rendement als je het niet goed doet.

In twee artikelen vraagt de auteur aandacht voor dit dilemma. In het voorgaande artikel werden de faalfactoren aangehaald. Dit artikel zal ingaan op de succesfactoren voor verandering.

Succesvol veranderen met IT, hoe doe je dat?

Dit onderwerp is zo belangrijk dat je eigenlijk verwacht dat elk bedrijf hiermee bezig zou moeten zijn en dat er ook successen worden geboekt. Maar hoe doe je dat? Hoe bereik je succes in het veranderen? Hoe zorg je ervoor dat de informatievoorziening goed mee verandert?

Er zijn al talloze boeken geschreven over dit domein. Geen van de daarin gepropageerde concepten heeft echt het effect gebracht wat men hoopte. Kijkt u eens om u heen: Hoeveel extra toegevoegde waarde heeft IT geleverd dankzij de invoering van Prince2?; dankzij de outsourcing van IT activiteiten?; dankzij de invoering van ITIL?; CMMi?; etc.

Het recept voor succesvol veranderen zit 'm dus niet in de implementatie van alweer een nieuwe methode of aanpak. Maar waar dan wel?

Drie succesfactoren voor verandering, ook met IT

1. Creëer inzicht op senior management niveau.

Veranderen vraagt om te beginnen inzicht. Inzicht in het feit dat veranderen met IT een issue is. Op senior management niveau. Als de top niet beseft dat IT een remmende factor aan het

worden is, of van mening is dat het zo wel goed genoeg gaat, dan is er ook geen of onvoldoende veranderingsbehoefte en zal er niets wezenlijks gebeuren.

Slechts 38% van het senior management weet hoe IT wordt bestuurd¹. Dan mag geconcludeerd worden dat IT zich niet breed kan koesteren in de aandacht van deze groep, laat staan dat deze groep op de hoogte is van het succes of falen van IT.

De beste methode om te overtuigen is *leren door ervaring* vanuit de praktijksituatie van alledag. Laat de (nog niet wetende) collega's ervaren en meebeleven welke issues er voorgevallen zijn, hoe dat voorkomen had kunnen worden en wat de impact is op het bedrijfsresultaat. Laat ze het meebeleven. Laat ze inzien dat IT niet alleen het issue is van de CFO of CIO, maar van de gehele directie. IT zit immers steeds meer in de haarvaten van het hele bedrijf en is in belangrijke mate bepalend voor het succes van de onderneming.

Dit laten meebeleven is nog niet zo heel eenvoudig, maar hier zijn wel handreikingen voor te geven. Het begint in eerste instantie met het nemen van verantwoordelijkheid. In de eerste alinea wordt al gesteld dat verandering een continu proces is voor de meeste bedrijven. Elk lid van de directie kent binnen die verandering(en) zijn of haar eigen rol. Informatievoorziening en de onderliggende IT zijn zodanig geïntegreerd met de bedrijfsprocessen dat zij moet mee veranderen. Daarmee kan het niet zo zijn dat deze verantwoordelijkheid slechts belegd is bij één manager (CFO en/ of CIO). Het gehele directieteam is verantwoordelijk.

Vergelijk het met een voetbal team. Een elftal kan wereldspelers hebben opgesteld inclusief de allerbeste keeper. Als vervolgens niet het gehele elftal erop gericht is bij balverlies ook mee te verdedigen om het de aanvallende partij moeilijk te maken zal de keeper meer en steeds beter geplaatste ballen om zijn oren krijgen, met als resultante dat dit elftal hoogstwaarschijnlijk zal verliezen. Zelfs met de allerbeste keeper in het doel...

Het gehele elftal is dus verantwoordelijk voor succes. Zo is ook het gehele directieteam verantwoordelijk voor besturing van de informatievoorziening binnen een continu proces van verandering.

Vanuit die verantwoordelijkheid moet de CFO of CIO zijn of haar medespelers wel of aanwijzingen geven hoe het beste te opereren en wat verwacht wordt. Relevante (aankomende) issues moeten aan de directietafel worden besproken vanuit de wetenschap dat IT belangrijk is voor het bedrijf en steeds belangrijker zal worden. De CFO/ CIO geeft zijn of haar collega's daarmee de kans ook verantwoordelijkheid te nemen. Dit vraagt tegelijkertijd wel wat van de CFO/ CIO. Hij/ zij zal zich moeten werken met een meer open stijl van management en zich daardoor meer kwetsbaar moeten opstellen. Geen eenvoudige opgave, maar wel noodzakelijk voor het bereiken van succes.

¹ Uit: IT governance on one page, MIT, November 2004, Peter Weill, Jeanne W. Ross

2. Verkrijg zicht op een mogelijke, haalbare en tijdige oplossing.

Naast het feit dat het senior management inzicht moet hebben in het probleem - het accelererend en remmend vermogen van IT - moet er ook zicht kunnen worden gecreëerd op een oplossing. Belangrijke eisen aan deze oplossing is dat de oplossing 'haalbaar en tijdig' moet zijn.

Haalbaar omdat er al zoveel gouden bergen beloofd zijn. Bedrijven hebben boekenkasten en bureaulades vol met onderzoeken, rapporten, methodes en technieken hoe het allemaal beter kan. Slechts weinig van deze zaken hebben werkelijk verbetering gebracht, dat betekent dat men per definitie kritisch staat tegenover nieuwe oplossingen die beloven het beter te doen.

Het enige argument hier is ook weer *leren door ervaring*. Een goede oplossing zal daarom alleen maar geïmplementeerd kunnen worden door het creëren van een serie kleine, en dan mogelijk steeds groter wordende, successen. Dit betekent dat de eerste stap van de oplossing al in de eerste drie of vier maanden, waar mogelijk zelfs eerder, succes zal moeten laten zien. Daadwerkelijk succes in de praktijk maakt dat mensen erin gaan geloven. En, mocht de oplossing onverhoopt niet de goede zijn, dan kan vroegtijdig het besluit genomen worden om niet door te gaan op de ingeslagen weg.

3. Enthousiasmeer stakeholders met een gedragen visie.

Het succes van de verandering hangt sterk af van de vaardigheid om te kunnen veranderen. Het gaat dan om het meenemen en enthousiasmeren van de stakeholders welke start met het creëren van een gedragen visie. Een verandering is de kans voor de leiders in de organisatie (hoog en laag) te laten zien dat ze leider zijn, wat soms kan betekenen de nek uitsteken in moeilijke situaties.

Het belangrijkste is ook hier weer *leren door ervaring*. Werk in steeds grotere incrementen. Creëer eerst succes in een kleine kring en breid dan langzaam uit waarmee steeds meer stakeholders de gelegenheid krijgen enthousiast te worden over de verandering.

Veranderen van een organisatie is natuurlijk een verantwoordelijkheid voor de lijn. Tegelijkertijd kun je een belangrijke verandering er niet even bij doen. Maak hier iemand voor vrij die het juiste charisma bezit of huur een specialist op dit gebied in.

Vanzelfsprekend zult u ook antwoorden moeten hebben op de faalfactoren van het hieraan voorafgaande artikel. Meer weten? Zie het recent verschenen boek 'Bee Different', ISBN 9789079762910.

De allerbelangrijkste tip is: doe iets! Veranderen is moeilijk, maar niet veranderen is fataal.

Kees Lindhout is oprichter en eigenaar van RibbonWoodConsultancy. Een ondernemend consultancybedrijf gespecialiseerd in verandermanagement en procesverbetering.